



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e
Documentação
Departamento de Administração

HERENTRALTO AMANCIO DA SILVA

**ADERÊNCIA ÀS CARACTERÍSTICAS
COMPORTAMENTAIS DOS EMPREENDEDORES DE
EMPRESAS AGROPECUÁRIAS E NUTRIÇÃO ANIMAL NO
MUNICÍPIO DE ARAGUAINA-TOCANTINS.**

Palmas – TO
2012

HERENTRALTO AMANCIO DA SILVA

**ADERÊNCIA AS CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS
DOS EMPREENDEDORES DE EMPRESAS
AGROPECUÁRIAS E NUTRIÇÃO ANIMAL NO MUNICÍPIO
DE ARAGUAINA-TOCANTINS.**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor orientador: Victor Manuel Barbosa Vicente

Palmas – TO
2012

Silva, Herentralto Amancio da.

Um Enfoque Sobre Aderência as CCE aos Empreendedores de Empresas Agropecuárias e Nutrição Animal no Município de Araguaina-Tocantins. / Herentralto Amancio da Silva. – Palmas, 2012.

59 f.: il.

Monografia (Bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2012.

Orientador: Victor Manuel Barbosa Vicente, departamento de administração.

1. Empreendedorismo 2. Perfil empreendedor 3. Inovação

HERENTRALTO AMANCIO DA SILVA

**ADERÊNCIA ÀS CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS
DOS EMPREENDEDORES DE EMPRESAS
AGROPECUÁRIAS E NUTRIÇÃO ANIMAL NO MUNICÍPIO
DE ARAGUAINA-TOCANTINS.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno.

Herentralto Amancio da Silva

MSc, Victor Manuel Barbosa Vicente
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Palmas-TO, 13 de Abril de 2012

Dedico este trabalho a minha família, especialmente a meus filhos Humberto, Herbert e a Stéphanie, grandes fontes de inspiração.

AGRADECIMENTOS

À Deus, em primeiro lugar pela vida.

Aos meus pais, que desde cedo me incentivaram nos estudos.

À minha esposa e filhos que sempre apoiaram e incentivaram ao longo destes anos de estudos.

Ao Professor orientador, agradeço por seu empenho e competência em me orientar para elaboração desta monografia.

Aos profissionais das empresas pesquisadas, pelas informações, que tornaram possível este trabalho.

A todos os professores pelas excelentes contribuições dadas ao longo do curso.

Aos meus amigos que proporcionam alguns dos momentos mais gratificantes de minha vida.

“Hoje levantei cedo pensando no que tenho a fazer antes que o relógio marque meia noite. É minha função escolher que tipo de dia vou ter hoje. Posso reclamar porque está chovendo ou agradecer às águas por lavarem a poluição. Posso ficar triste por não ter dinheiro ou me sentir encorajado para administrar minhas finanças, evitando o desperdício. Posso reclamar sobre minha saúde ou dar graças por estar vivo. Posso me queixar dos meus pais por não terem me dado tudo o que eu queria ou posso ser grato por ter nascido. Posso reclamar por ter que ir trabalhar ou agradecer por ter trabalho. Posso sentir tédio com o trabalho doméstico ou agradecer a Deus. Posso lamentar decepções com amigos ou me entusiasmar com a possibilidade de fazer novas amizades. Se as coisas não saíram como planejei posso ficar feliz por ter hoje para recomeçar. O dia está na minha frente esperando para ser o que eu quiser. E aqui estou eu, o escultor que pode dar forma.

Tudo depende só de mim”.

Charles Chaplin

RESUMO

Esta monografia consiste em apresentar o fenômeno empreendedorismo, o qual, em face do atual momento econômico vem ganhando maior destaque e em plena ascensão, em especial desde a década de 90, mostrando-se assim um aliado do desenvolvimento econômico.

O estudo da aderência às CCE's pelos empreendedores de empresas agropecuárias e nutrição animal no Município de Araguaina-Tocantins tem como objetivo geral levantar as principais características comportamentais empreendedoras dos gestores de empresas do segmento da agropecuária e nutrição animal na região estudada.

A pesquisa adotou o método quantitativo com aplicação de questionários a amostra definida, e usou a estatística descritiva para análise de dados.

Percebeu-se ainda a existência de barreiras e obstáculos, dentre os quais há que destacar àqueles de origem econômico-financeiros e os socioculturais. Todavia, os resultados evidenciaram que a maioria dos gestores possui relevante índice de aderência às características comportamentais empreendedoras, sabem utilizar, bem como aplicar e desenvolver os conhecimentos necessários ao aprimoramento da gestão empresarial.

Palavras-Chave: empreendedorismo; perfil empreendedor; Características Empreendedoras.

ABSTRACT

This monograph is to present the entrepreneurship phenomenon, which, given the current economic times and has gained greater prominence on the rise, especially since the 90's, showing thus an ally of economic development.

The study of adherence to CCE`s agricultural enterprises by entrepreneurs and animal nutrition in the city of Tocantins Araguaina-General aims to identify the main behavioral characteristics of entrepreneurial business managers segment of agriculture and animal nutrition in the region studied.

The research adopted the quantitative method with questionnaires sample set, and used descriptive statistics to analyze data.

It was noticed that there are still barriers and obstacles, among which we must highlight those original financial-economic and socio-cultural. However, the results showed that most managers have relevant index of adherence to behavioral characteristics of entrepreneurs, know how to use and apply and develop the skills needed to improve business management.

Keywords: Entrepreneurship, Entrepreneur profile, Entrepreneurial Characteristics.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação por porte de empresa:	14
Tabela 2 – Perfil dos empreendedores brasileiros.....	21
Tabela 3 – Características Comportamentais Empreendedoras:.....	34
Tabela 4 – Amplitude de uma amostra:.....	43
Tabela 5 – Taxa de mortalidade:.....	45
Tabela 6 – Fatores associados à sobrevivência ou extinção de empresas:.....	45
Tabela 7 – CCE's empresa 1:.....	46
Tabela 8 – Tabela 7 – CCE's empresa 2:	46
Tabela 9 – CCE's empresa 3:.....	46
Tabela 10 – CCE's empresa 4:	47
Tabela 11 – CCE's empresa 5:	47
Tabela 12 – Pontuação máxima e mínima das CCE's:	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCE- Características Comportamentais Empreendedoras

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SOFTEX- Sociedade Brasileira para Exportação de Software

MPE- micro e pequenas empresas

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

BNDS - Banco Nacional de Desenvolvimento

GEM - Global Entrepreneurship Monitor

SUMÁRIO

1.0 INTRODUÇÃO	13
1.1 Formulação do problema	15
1.2 Objetivo geral	16
1.3 Objetivos específicos	16
1.4 Justificativa	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Definindo empreendedorismo	18
2.2 Histórico do empreendedorismo no Brasil	19
2.3 Características do empreendedor a partir de McClelland	21
2.4 O ato empreendedor	31
2.5 Características Comportamentais Empreendedoras (CCE's)	34
3.0 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	38
3.1 Delimitação do estudo	38
3.2 Caracterização do estudo	40
3.3 Técnica coleta de dados	41
3.4 População e amostra	42
3.5 Fatores condicionantes a mortalidade de empresas Tocantinenses	44
4.0 RESULTADOS E DISCUSSÃO	46
5.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICE A	55
APÊNDICE B	56

1 INTRODUÇÃO

O município de Araguaína está localizado na região norte do Tocantins, e é um dos principais municípios do estado. Possui uma população de 150.520 habitantes, a segunda maior população, de acordo com o censo 2010, deste total 94% residem na área urbana (IBGE). O setor industrial ainda é incipiente no município. Quanto à atividade pecuária, o município possui hoje um dos maiores rebanhos do Estado, pelo este motivo é chamada de a "Capital do Boi Gordo" do Brasil. Economicamente a população de Araguaína-Tocantins vive das atividades relacionadas à agropecuária, serviços e comércio.

Neste contexto, se faz necessário um estudo sobre a aderência as características comportamentais dos empreendedores de empresas agropecuárias e nutrição animal no município de Araguaína-Tocantins, de forma a avaliar suas possíveis semelhanças e diferenças quanto às suas características comportamentais empreendedoras.

Segundo Drucker (2005, p.361), “[...] os indivíduos enfrentam um enorme desafio, desafio este que precisam explorar como sendo uma oportunidade: a necessidade por aprendizado e reaprendizado continuados”, torna-se importante estudar sobre as características comportamentais desses empreendedores, para renovar os conhecimentos e as competências.

Para McClelland (1972), o sucesso empresarial não consiste apenas no desenvolvimento de habilidades específicas, mas também das habilidades atitudinais empreendedoras, através do aperfeiçoamento de tais características.

Todas as empresas que participaram do estudo se enquadram na classificação das micro e pequenas empresas conforme abaixo.

Tabela 1 – Classificação por porte de empresa

Classificação do porte da empresa	
Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: Banco Nacional de Desenvolvimento - BNDES (2011)

A classificação de porte de empresa adotada pelo BNDES e aplicável a todos os setores.

Entende-se por receita operacional bruta anual a receita auferida no ano-calendário com:

- O produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria;
- O preço dos serviços prestados; e
- O resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.

Na hipótese de início de atividades no próprio ano-calendário, os limites serão proporcionais ao número de meses em que a pessoa jurídica ou firma individual houver exercido atividade, desconsideradas as frações de meses. Nos casos de empresas em implantação, será considerada a projeção anual de vendas utilizada no empreendimento, levando-se em conta a capacidade total instalada. Quando a empresa for controlada por outra empresa ou pertencer a um grupo econômico, a classificação do porte se dará considerando-se a receita operacional bruta consolidada.

Entes da administração pública direta não são classificados por porte. Para fins de condições financeiras serão equiparados às grandes empresas.

As pessoas físicas não empresárias são equiparadas, quanto ao porte, conforme sua renda anual, às categorias da classificação de porte de empresas.

Para as empresas média-grandes serão aplicadas as mesmas condições das grandes empresas, ressalvadas as disposições em contrário.

A classificação do porte das empresas foi definida nas circulares nº 11/2010 e 34/2011.

O desenvolvimento e análise das características comportamentais empreendedoras é fundamental para que: “se possa estabelecer uma análise comparativa entre o perfil empreendedor e o desempenho”, comenta FONTENELLE 2004 (apud CAMARGO et al. 2005).

1.1 Formulação do problema

A definição do problema de pesquisa é peça fundamental, que a primeira vista pode parecer simples e fácil, mas no decorrer do caminho se apresenta cheio de mistérios e complexidades.

A importância do problema decorre dos benefícios que sua solução pode trazer. Gil (1999, p.51) destaca que [...] “o problema será relevante à medida que as respostas obtidas trouxerem consequências favoráveis a quem propôs”.

Embora seja de grande relevância a participação do empreendedor de micros e pequenos negócios na dinâmica econômica de qualquer nação, as relações diretas entre ele e a economia é um tema que possui alta complexidade, diversidade e amplitude.

Portanto, a pesquisa pretende identificar as diferenças e semelhanças significativas que sejam comuns e relevantes entre os gestores das cinco (05) empresas de maior destaque do ramo do agronegócio e nutrição animal no município de Araguaina, Estado do Tocantins com relação às principais características comportamentais empreendedoras.

O instrumento de coleta de dados é o questionário das CCE's (Características Comportamentais e Empreendedoras) de David McClelland (1972).

1.2 Objetivo Geral

- Identificar e analisar as principais características comportamentais empreendedoras dos gerentes das empresas formalizadas no ramo de agropecuária e nutrição animal no município de Araguaina - Estado do Tocantins.

1.3 Objetivos Específicos

- Identificar as empresas do ramo de agropecuária e nutrição animal no município de Araguaina, Estado do Tocantins.
- Aplicar o questionário das CCE's preconizadas por McClelland aos gestores dessas organizações;
- Detectar as principais CCE's desses empreendedores no ramo de agropecuária e nutrição animal no município de Araguaina-Tocantins.
- Identificar atributos que caracterizam os dirigentes com o perfil do empreendedor de sucesso;

- Estabelecer relação entre atributos do perfil dos gestores e a sua sobrevivência no mercado;
- Apresentar sugestões que possam minimizar a extinção de novos empreendimentos, ampliando sua longevidade.

1.4 Justificativa

Este estudo tem o intuito de identificar e determinar qual o percentual de (gestores) empresas agropecuárias e nutrição animal no município de Araguaina-Tocantins com características comportamentais empreendedoras semelhantes. Analisar fatores que possam ajudar na perpetuação dos empreendimentos, auxiliando o fenômeno do empreendedorismo como um todo.

Em estudos futuros, poderá também contribuir com novos dados e esclarecimentos sobre as características empreendedoras, o perfil empreendedor nas empresas agropecuárias e de nutrição animal.

No tocante ao âmbito social, a pesquisa científica permite a interpretação de seus resultados em benefício dos objetivos específicos, de modo que os dados resultantes poderão servir como referência a novos estudos sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Definindo empreendedorismo

Para Dornelas (2005, p. 39), empreendedorismo “é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de idéias em oportunidades.” E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso.

Kirzner (1973), apud Dornelas (2005, p. 39) diz que:” o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente.”

Já para Angelo, (2003, p. 34):

O empreendedorismo é hoje um fenômeno global, foco do interesse de agências internacionais de desenvolvimento, grupos de investimento, governos centrais e regionais, universidades e instituições públicas e privadas empenhadas em constituir novas atividades geradoras de riquezas. Percebe-se hoje que existe clara correlação entre empreendedorismo e crescimento econômico.

Observa-se que os autores supracitados são enfáticos em afirmar que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento às informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.

Porém, apesar do conceito acima mencionado, o termo “empreendedorismo” possui muitas definições, mas uma das mais antigas e que talvez melhor reflita o espírito empreendedor seja a de Joseph Schumpeter (1949): “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços,

pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e matérias.”.

2.2 Histórico do empreendedorismo no Brasil

Este processo no Brasil teve início na década de 90, quando entidades como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas. Até então, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas. Os ambientes políticos e econômicos do país não eram propícios, e o empreendedor praticamente não encontrava informações para auxiliá-lo na jornada empreendedora, conforme Dornelas (2005).

O primeiro curso de que se tem notícia na área surgiu em 1981, na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo por iniciativa do professor Ronald Degen e chamava-se “Novos Negócios”.

Era uma disciplina do CEAG – Curso de Especialização em Administração para Graduados. Em 1984, o curso foi estendido para a graduação. Mais tarde, o ensino do empreendedorismo foi inserido nos cursos de mestrado doutorado e MBA. A fundação Getúlio Vargas já produziu duas teses de doutorado na área e tem uma em andamento. (DOLABELA, 1999, p. 54).

A Sebraetec (2011) frisa que o SEBRAE é um dos órgãos mais conhecidos do pequeno empresário brasileiro, que busca junto a essa entidade todo suporte de que precisa para iniciar sua empresa, bem como consultorias para resolver pequenos problemas pontuais de seus negócios. O histórico da entidade SOFTEX pode ser confundido com o histórico do empreendedorismo no Brasil na década de 1990. A entidade foi criada com o intuito de levar as empresas de software do país ao mercado externo, por meio de várias ações que proporcionam ao empresário de informática a capacitação em gestão e tecnologia.

Segundo Dornelas (2005, p. 26 – 27):

Foi com os programas criados no âmbito da SOFTEX em todo país, juntos a incubadora de empresas e a universidades/cursos de ciências da computação/informática, que o tema empreendedorismo começou a despertar na sociedade brasileira. Até então, palavras como planos de negócios (business plan), eram praticamente desconhecidas e até ridicularizadas pelos pequenos empresários. Passados 15 anos, pode-se dizer que o Brasil entra neste novo milênio com todo o potencial para desenvolver um dos maiores programas de ensino de empreendedorismo de todo o mundo, comparável apenas aos Estados Unidos, onde mais de 1.500 escolas ensinam empreendedorismo.

De acordo com Dornelas (2005, p. 28) “o que o país precisa buscar é a otimização do seu empreendedorismo de necessidade, mas nos últimos anos tem-se percebido uma melhora nesta relação, e espera-se que para os próximos anos cada vez mais empreendedores focados em oportunidades surjam, promovendo o desenvolvimento do país”.

Segundo Pequenas Empresas & Grandes Negócios (2005, p.1), de acordo com o Global Entrepreneurship Monitor (GEM), uma pesquisa anual realizada por um consórcio de universidades e institutos de pesquisa em 34 países, coordenada pela London Business School, da Inglaterra, e pelo Babson College, dos Estados Unidos, Brasil ficou em sétimo lugar no ranking global em 2004, com uma taxa de atividade empreendedora total de 13,5% da população economicamente ativa.

Neste universo, as mulheres têm uma participação significativa quando falamos em empreendedorismo por necessidade no Brasil, representando 49% do total de pessoas que abrem uma empresa porque não têm outra fonte de renda. “No ranking do empreendedorismo por oportunidade elas são 42% e na atividade

empreendedora de uma forma geral, 45% do total”, um número próximo ao da edição anterior da pesquisa, na faixa de 46%.

Para maiores esclarecimentos vejamos a tabela a seguir:

Tabela 2: Perfil dos empreendedores brasileiros

CONFIGURAÇÃO DO PERFIL DOS EMPREENDEDORES BRASILEIROS	
Distribuição por sexo	
Homens	55%
Mulheres	45%
Formação educacional	
Passaram de 5 a 11 anos na escola	56%
Não passaram nem 5 anos estudando	30%
Estudaram mais de 11 anos	14%
Expectativas de negócios no mercado externo	
Não têm perspectiva de exportar	90%
Querem exportar até 25% de sua produção	9%
Pretende obter mais de 25% da receita com o mercado externo	1%
Motivação para montar o próprio empreendimento	
Empreendem por oportunidade	52%
Empreendem por necessidade	46%
Não se enquadram em nenhuma categoria	2%

Fonte: Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2005.

2.3 Características do empreendedor a partir de McClelland

Serão apresentados os argumentos de David C. McClelland, considerado por muitos como um dos “pais” do que conhecemos hoje, como empreendedorismo. McClelland se dedicou a estudar o desenvolvimento das sociedades e o papel dos empresários nela inseridos, trançando um perfil do comportamento empresarial com características bem distintas e próprias, que podem ser identificadas, medidas e que

apontem concretamente para uma definição do empresário (mais tarde empreendedor) e que nos servirão de base neste trabalho.

McClelland salienta no início de seu trabalho que o desenvolvimento das sociedades, em especial em nossos tempos, está intimamente ligado ao surgimento da classe empresarial e que esta classe passou a assumir o comando da “locomotiva” desenvolvimentista no mundo.

Se existe algo em que os teóricos do capitalismo estão de acordo, é no fato de que, com a produção capitalista, uma nova classe ou grupo de homens – chamem-lhes burgueses, empresários ou homens de negócios – atingiram os primeiros postos de liderança na economia e, posteriormente, também nas elites políticas e outras. (Hoselitz, apud McClelland, 1972, p.253).

Para melhor compreender esta nova classe McClelland (1972, p. 255) faz um estudo sobre o *status* empresarial e o *papel* empresarial, o status se refere à posição de uma pessoa na sociedade enquanto que o papel diz respeito aos comportamentos requeridos, por definição, de um ocupante desse status. Com isso, o autor deixa claro que nem todos aqueles que gozam do status de empresário o serão de fato, pois não expressa os comportamentos e atitudes que definem alguém possuidor deste título. O contrário também pode ser verdadeiro, “um político, um médico, um professor universitário ou um pedreiro podem ostentar todos os componentes do comportamento próprio do papel empresarial, muito embora o seu status não seja, primordialmente, o de empresário.” (McCLELLAND, 1972, p.255). Assim para compreender o papel empresarial, tem se que questionar quais os comportamentos e atitudes podem ser atribuídos ao empresário? Como definir claramente o que faz do homem um empresário?

Como motor e germe primeiro do empresário McClelland (1972) define a Necessidade de Realização, doravante será descrito como *n Realização*, como sendo o princípio da motivação empresarial. Alguns teriam uma taxa elevada de *n Realização*, alguns uma taxa normal e outros uma baixa *n Realização*, no entanto, isso é comum a todos, ou seja, todos temos *n Realização*, variando somente o grau e a intensidade de acordo com a cultura e criação impregnada em cada um ao seu tempo vivido. E é a esta *n Realização* que o autor atribui o surgimento das classes empresariais, destacando que aqueles que têm maior *n Realização* terão maiores probabilidades de se tornarem empresários e conseqüentemente contribuirão para o desenvolvimento da sociedade. “A hipótese afirma que uma sociedade que tenha um nível geralmente elevado de *n Realização* produzirá um maior número de empresários ativos, os quais, por sua vez, darão origem a um desenvolvimento econômico mais rápido.” (McCLELLAND, 1972, p. 253).

A partir deste ponto o autor destaca os comportamentos do papel empresarial que, segundo ele, marcam fundamentalmente o perfil do empresário e o define enquanto tal. São eles, a saber:

- Aceitação Moderada de Riscos como Função da Capacidade de Decisão.
- Atividade Instrumental Vigorosa e ou Original.
- Responsabilidade Individual.
- Conhecimento dos Resultados das Decisões e Dinheiro como Medida dos Resultados.
- Previsão de Possibilidades Futuras.
- Aptidões de Organização.

Seguindo o raciocínio da *n Realização* é preciso trazer à tona uma divisão da função empresarial feita por vários autores e ratificada por McClelland, (1972, p. 257).

Uma divisão tripartida da função empresarial, distinguindo entre o *capitalista*, isto é, o fornecedor de fundos e de outros recursos não humanos para a empresa, o *gerente*, isto é, o supervisor e coordenador das atividades de produção, e o *empresário*, na mais estreita acepção da palavra, isto é, o planejador, inovador e, em última instância, a pessoa que toma as decisões numa empresa produtiva.

Será comum pensar que não é possível tal divisão, considerando que a grande maioria das micro e pequenas empresas são abarcadas por uma só pessoa, o proprietário-fundador, sendo a figura deste representada pela pessoa que detém os recursos financeiros, próprios ou de familiares, que age dentro da empresa lidando com todos os funcionários e sendo responsável direto pela produção, e por fim, sendo também a pessoa que planeja, inova e toma as decisões cruciais para o sucesso do negócio. Certamente esta figura existe em grande número, mas o que há, pelo menos na esfera teórica, é uma clara acumulação de funções que, se não forem devidamente separadas, torna difícil, se não impossível, a correta conceituação do empresário.

O autor dá uma prova disso quando fala da reconstrução do Japão no cenário do pós II Guerra Mundial. Naquele momento os empresários japoneses recebiam grandes subsídios do governo e de entidades estrangeiras, que praticamente lhes ditavam as regras de compra e venda e as condições de atuação tanto no mercado interno quanto externo. “O típico ‘empresário’ japonês, se assim podemos chamá-lo, tem um pequeno estabelecimento em que só goza de liberdade de ação na esfera da produção, dependendo completamente de outros no tocante a financiamento, compra e venda.” (McCLELLAND, 1972, p. 258).

Nesta fase, o empresariado japonês não possuía os recursos para garantir o financiamento de suas indústrias, tão pouco a liberdade de mercado que lhes permitissem criar o conjunto inovador de combinações que os levassem a novos patamares de produção. Portanto, restava-lhes atuar como *gerentes*, apenas administrando os recursos disponíveis, material e humano, limitando sua atuação e restringindo-lhes a capacidade de serem classificados como empresários.

Neste momento, passe-se a analisar as características do comportamento empresarial, desenvolvidas por McClelland. A primeira delas, a Aceitação Moderada de Riscos, é *si ne qua non* para a caracterização do papel do empresário, “o espírito empresarial implica, por definição, a aceitação de riscos de alguma espécie” (McCLELLAND, 1972, p. 259). Como dito anteriormente, a despeito de todos os argumentos e preceitos colocados e do claro sentido desta afirmação, é neste ponto que McClelland e Schumpeter divergem, uma vez que para este último o empresário é justamente aquele que nunca corre riscos.

McClelland (1972) coloca que a aceitação de riscos moderados é a primeira e mais importante característica do empresário. Que os empresários se colocam em situação de risco quando têm condições de controlar parte das variáveis e sabem que suas habilidades e capacidades podem influenciar no resultado, assim eles tendem a assumir os riscos de determinada situação, contanto que estas lhe tragam algum tipo de realização. Para o autor os empresários fogem de situações que implicam sorte ou azar, que uma vez que não podem usar de seus conhecimentos ou capacidades para de alguma forma influir no resultado, portanto, estas situações não lhes servem (McCLELLAND, 1972, p. 264).

Um exemplo claro da capacidade de assumir riscos dos empresários é tirado de trecho da autobiografia de Alfred P. Sloan, descrevendo a decisão da General Motors de continuar a produção de *Chevrolets* depois da I Guerra Mundial, após ter sido ouvida a opinião dos especialistas que na época recomendavam a total paralisação da produção.

A recomendação mais esclarecedora foi a de que toda a operação *Chevrolet* deveria ser liquidada. Não havia probabilidade alguma de convertê-la num negócio lucrativo. Não podíamos alimentar esperanças de competir. Fiquei muito perturbado por temer que o prestígio do cargo pudesse vencer os nossos argumentos em contrário, de modo que recorri ao Sr. Pierre Du Pont... Insistimos... que era um insulto dizer que não podíamos competir com quem quer que fosse. Era um caso de capacidade e de trabalho persistente. Ele ouviu pacientemente e, por fim, disse: 'Esqueça o relatório. Vamos para frente e veremos o que se pode fazer. (McCLELLAND, 1972, p. 272).

Não é preciso se preocupar com o que aconteceu com o “caso Chevrolet”, basta para isso ir a qualquer concessionária da marca em todo o país. Destaca-se uma parte do depoimento de McClelland (1972, p. 272), “insistimos... que era um insulto dizer que não podíamos competir com quem quer que fosse. Era um caso de capacidade e de trabalho persistente.” É a partir deste ponto que a teoria de McClelland toma força, quando o empresário, ou qualquer pessoa com alta *n Realização* percebe que o sucesso de sua empreitada está diretamente ligado a sua capacidade e trabalho persistente, ele assume os riscos de tal empreitada e segue adiante confiante que tem plenas condições para alcançar êxito.

A segunda característica diz respeito à Atividade Instrumental Vigorosa e/ou Original. Quanto à atividade vigorosa McClelland (1972, p. 276) nos coloca que segundo pesquisa realizada os executivos que atingem os mais altos postos das grandes empresas chegam a trabalhar uma média semanal de 57 a 60 horas e que,

em momentos mais críticos, podem chegar a 70 ou 80 horas semanais. No entanto, o autor levanta a questão que o fato de se trabalhar uma carga excessiva de horas não justificaria adequadamente essa característica como sendo própria dos empresários, pois o mesmo pode fazer os médicos, advogados, professores entre outros, já não se pode dizer o mesmo do quesito originalidade que, para o autor, é um fator indissociável do perfil empresarial.

Quanto à atividade inovadora, o caso parece um pouco melhor. Podemos dizer, com muito maior confiança, que o papel empresarial envolve, quase por definição, fazer as coisas de forma original e melhor do que antes. De fato, é esta a principal maneira de distinguir entre um status empresarial e o desempenho de um papel empresarial. Um homem de negócios que não inove, mas que se limite a comportar-se da maneira tradicional não é, estritamente falando, um empresário, tal como o vemos normalmente definido. (McCLELLAND, 1972, p. 277)

É aqui que nasce o germe do que será chamado empreendedor, embora naquela época, meados dos anos 70, não houvesse ainda o uso de tal palavra neste sentido, é esse o contexto que atualmente tanto se houve falar. Reforçando o que foi dito, *“um homem de negócios que não inove, mas que se limite a comportar-se da maneira tradicional não é, estritamente falando, um empresário.”* (Grifo nosso). McClelland (1972) nos fala que os empresários procuram constantemente novidades ou novas soluções para velhos problemas, pois essa será a única maneira de obterem um sentimento de realização pessoal, que, como já citado, está no cerne do espírito empreendedor.

A terceira característica do empresário trata da Responsabilidade Individual. Esta diz respeito às decisões relacionadas à condução da empresa, se sozinho, com a ajuda de conselheiros ou subdividindo essa tarefa de acordo com os responsáveis por cada departamento. Entende-se porem, ser exclusivamente sua, a responsabilidade pelo “andamento da obra”, ou seja, ele será cobrado pelas decisões tomadas, e

mesmo que o tenha feito sob orientação de um engenheiro, médico, ou qualquer especialista no assunto, o empresário será cobrado individualmente; uma vez que foi ele que tomou a decisão de consultar, ou contratar, tal especialista. Isto não implica em uma característica inteiramente negativa, considerando que a recíproca é verdadeira, ou seja, quando tudo sai de acordo com o programado, o empresário receberá os créditos do sucesso individualmente, o que reforçará e alimentará sua *n Realização* contribuindo ainda mais para melhores desempenhos no futuro (McCLELLAND, 1972, p. 280).

A quarta característica diz respeito ao Conhecimento dos Resultados das Decisões e Dinheiro como Medida dos Resultados. Sendo um empresário, estará em sua natureza o interesse pelos resultados, buscando sempre medidas tangíveis, concretas, de forma que fique “fácil” mensurar o retorno com as metas estabelecidas. Evidentemente que isso pode ocorrer em qualquer profissão, mas não será tão preciso e fundamental quanto na atividade empresarial. São os resultados das vendas, a fatia de mercado, o retorno sobre o dinheiro investido, o tamanho da clientela, enfim, são os números que de uma forma ou de outra indicam se o empresário está no caminho certo, se suas decisões tomadas anteriormente o levarão aos resultados esperados e planejados. Vale ressaltar que, na visão de McClelland, na essência do empresário não está o desejo pelo dinheiro puro e simplesmente, mas que este é uma importante unidade de medida dos resultados, levando-o ao alcance do seu principal objetivo, a realização pessoal¹ (MCCLELLAND, 1972, p. 283).

As duas últimas características do empresário serão tratadas em conjunto por terem, segundo o autor, certa semelhança. São elas: Planejamento a Longo Prazo, capacidade de prever, antecipar o futuro e Aptidões Organizacionais. Quando se fala em capacidade de prever o futuro não se está falando, nem por um momento, em qualquer atitude voltada para magias, adivinhações ou algo que o valha, outros sim, trata-se do planejamento a longo prazo, da habilidade que os empresários devem ter de pensar, considerar e ordenar todas as alternativas que estão ao seu dispor em função de sua utilidade e, a partir deste ponto, traçar um curso de ação que aproveite ao máximo essa utilidade.

Dentro deste item ainda destaca-se que o empresário, por mais que planeje, não conhece todas as alternativas de sua ação e nem as prováveis consequências de cada uma delas. Então, para McClelland, “o empresário bem sucedido é, por definição, alguém que toma em consideração mais alternativas e suas consequências, antes que realmente lhe aconteçam. Numa linguagem mais comum, prevê possibilidades futuras.” (McCLELLAND, 1972 p. 290). Deduz-se, que para o autor, o empresário realizador (empreendedor) aquele com elevada *n Realização* que quiser chegar a ser bem sucedido deverá dispor desta qualidade de “espírito de previsão” e estar sempre atento aos acontecimentos presentes, buscando neles faíscas de fatos futuros, incluindo cada pista em seu planejamento e em seus planos de ação, para assim correr menos riscos e não depender da sorte ou do acaso para lograr o sucesso esperado.

A capacidade de gerenciar pessoas ou aptidões organizacionais, para McClelland (1972, p.291) refere-se a outro tipo de planejamento, ou seja, a capacidade de

organizar os talentos humanos disponíveis a ele para extrair de cada um seu melhor desempenho. O autor atribui esta qualidade ao empresário pelo fato de que, baseado em pesquisas, ele tende a escolher as pessoas que com ele trabalham ou trabalharão não orientado por critérios pessoais ou que envolvam algum grau de amizade. Mas, ao contrário, escolherá pessoas que tenham certo domínio ou que sejam especialistas na área de atuação e que, assim, possam contribuir positivamente na solução dos problemas apresentados. Não se deve confundir o processo de seleção e recrutamento com o de gerenciamento de pessoal, ao empresário-empREENDEDOR, cabe a tarefa de planejar (pensar), traçar o perfil do colaborador de acordo com as tarefas a serem desenvolvidas, e a partir daí contratar as pessoas melhores qualificadas para cada cargo, no entanto, caberá ao seu gerente ou supervisor ou algo assim, acompanhar, medir e estimular estes recém contratados a desenvolverem sua capacidade ao máximo possível. (McCLELLAND, 1972, p.291)

Conclui-se neste capítulo que não se pode chamar a todos de empresários, que, apesar de muitos terem o *status* de empresário, apenas por terem empresas ou estarem à frente delas, muitos não têm as características que marcam o papel desempenhado por um empresário. Vale ressaltar que na ponta de lança dessas características está a Necessidade de Realização, que para McClelland (1972, p. 253) é o combustível do empresário, é à vontade, por vezes inexplicável, que faz com que ele se lance na difícil tarefa de criar uma empresa. Ainda ligado a *n Realização* está a divisão que separa o empresário em capitalista, gerente e empresário propriamente dito, ou seja, este último é entendido com alguém que planeja, inova e toma as decisões cruciais para o sucesso da empresa. Esta divisão

é fundamental para o trabalho por que marca, ou ao menos delinea com muita clareza, o objeto de estudo desta monografia, uma vez que para estar adequadamente ajustado na condição de empresário, na visão do autor estudado, é preciso estar de posse da capacidade de planejar, implementar seus planos de forma inovadora e ter condições de tomar as decisões que possam ajustar ou modificar os rumos do negócio quando achar que lhe convém.

As demais características apontadas pelo autor vão moldando o perfil do empresário, desde sua capacidade de assumir riscos moderados, atividade vigorosa e ou original, responsabilidade individual, passando pelos conhecimentos dos resultados de suas decisões, pela sua capacidade de prever as possibilidades futuras até chegar as suas aptidões de organização. Cada uma destas habilidades deve ser praticada no cotidiano do “empresário propriamente dito”, ou seja, são elas que formarão o molde que servirá para análise e base de comparação frente aos questionamentos impostos pelos estudiosos e interessados pelo assunto.

2.4 O ato empreendedor

Existe a concepção do empreendedor nato, aquele que nasce com as características necessárias para empreender com sucesso. No entanto, como se trata de um ser social, influenciado pelo meio que em que vive, a formação empreendedora pode acontecer por influência familiar, estudo, formação e prática, conforme narram Silveira e Gonçalves (2011).

Para Dolabella (1999, p. 12), para se aprender a empreender:

Faz-se necessário um comportamento pró-ativo do indivíduo, o qual deve desejar aprender a pensar e agir por conta própria, com criatividade,

liderança e visão de futuro, para inovar e ocupar o seu espaço no mercado, transformando esse ato também em prazer e emoção.

A decisão de tornar-se empreendedor pode ocorrer aparentemente por acaso. Isso pode ser testado fazendo-se uma pergunta básica a qualquer empreendedor que você conhece: o que o levou a criar sua empresa? Não se surpreenda se a maioria das respostas for: não sei, foi por acaso... Na verdade, essa decisão ocorre devido a fatores externos, ambientais e sociais, a aptidões pessoais ou a um somatório de todos esses fatores, que são críticos para o surgimento e o crescimento de uma nova empresa. O processo empreendedor inicia-se quando um evento gerador desses fatores possibilita o início de um novo negócio (DORNELAS, 2005).

O empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades. Com esse arsenal transforma idéias em realidade, para benefício próprio e para benefício da comunidade.

Por ter criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que combinados, adequadamente, o habilitam a transformar uma idéia simples e mal estruturada em algo concreto e bem-sucedido no mercado. (CHIAVENATO, 2005, p. 5).

Para Malheiros et al. (2003, p. 48) “os empreendedores são pessoas que, quando desafiadas por uma oportunidade, estão dispostas a trabalhar arduamente para conseguir efetiva-la. Essas pessoas, independente de suas atividades, fazem com que as coisas aconteçam. Elas têm forte necessidade de realização e poder, possuem habilidade para influenciar pessoas, sentem necessidade de ter seu próprio negócio e aproveitam as oportunidades que surgem”.

Conforme Chiavenato (2005, p. 6) “o empreendedor deve possuir algumas características, tais como”:

- Necessidade de realização;

- Iniciativa;
- Persistência;
- Comprometimento;
- Exigência de qualidade e eficiência;
- Correr riscos;
- Saber estabelecer metas;
- Buscar informações;
- Planejar e monitorar sistematicamente;
- Capacidade de persuasão e de formar rede contatos;
- Independência e autoconfiança.

Todas estas características são difíceis de ser encontradas em uma só pessoa, mas é de extrema importância o empreendedor saber qual são suas habilidades e conhecimentos, e quais são suas deficiências e dificuldades.

Tais características devem ser equilibradas, aplicadas com bom senso e, se possível, distribuídas também entre os parceiros ou colaboradores do empreendedor, para assim constituir um todo harmonioso. Não basta buscar oportunidades se o empreendedor não se aprofundar na tomada de informações. Também não adianta estabelecer metas objetivas se o empreendedor não for perseverante na sua conquista. De nada vale ser independente e autoconfiante se o empreendedor não tiver profundo comprometimento emocional com seu negócio. O segredo está em desenvolver todas essas características no seu conjunto, pois elas constituem a matéria-prima básica do homem de negócios, a essência do espírito empreendedor. (CHIAVENATO, 2005, p.16).

2.5 Características Comportamentais Empreendedoras (CCE's)

Os estudos de McClelland sobre as características que o empreendedor bem sucedido deve ter ou tem que desenvolvê-las ou apenas aprimorá-las, são descritas por McClelland (apud CAMARGO et al. 2005, p. 77) na Tabela 03 a seguir:

CATEGORIA: REALIZAÇÃO	
Busca de oportunidades e iniciativa	Comportamentos manifestados:
	Faz as coisas antes de solicitado ou antes de forçado pelas circunstâncias;
	Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços;
	Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
Exigência de qualidade e eficiência	Comportamentos manifestados:
	Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido ou mais barato;
	Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência;
	Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
Persistência	Comportamentos manifestados:
	Age diante de um obstáculo significativo;
	Age repetidamente ou muda de estratégia, a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo;
	Faz um sacrifício pessoal ou desenvolve um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
Independência e autoconfiança	Comportamentos manifestados:
	Busca autonomia em relação a normas e controles de outros;
	Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores;
	Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.
CATEGORIA: PLANEJAMENTO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	
Correr riscos calculados	Comportamentos manifestados:
	Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente;
	Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados;
	Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
Busca de informações	Comportamentos manifestados:
	Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes;
	Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço;
	Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
Estabelecimento de metas	Comportamentos manifestados:
	Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal;
	Define metas de longo prazo, claras e específicas;
	Estabelece objetivos mensuráveis e de curto prazo.
Planejamento e monitoramento sistemáticos	Comportamentos manifestados:
	Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos;
	Constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais;
	Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.
CATEGORIA: INFLUÊNCIA (RELAÇÃO COM AS PESSOAS)	
Comprometimento	Comportamentos manifestados:
	Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atingimento de metas e objetivos;
	Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho;
	Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade a longo prazo, acima do lucro a curto prazo.
Persuasão e redes de contato	Comportamentos manifestados:
	Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros;
	Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos;
	Age para desenvolver e manter relações comerciais.

Fonte: adaptado para o SEBRAE/Empretec de McClelland, D. C., Winter, D. J. *Motivating economic achievement*. New York: Free Press, 1971 & McClelland, D. C. *A sociedade competitiva: realização e progresso social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

As CCE's (Características Comportamentais Empreendedoras), são características comuns denominadas aos empreendedores. Segundo o Sebrae, são citadas algumas das principais:

1. **Busca Constante de Oportunidades e Iniciativa:** O empreendedor busca oportunidades para fazer acontecer, pois o mercado muda diariamente e é por isso que ele deve estar sempre atento a essas transformações para identificar e buscar novas oportunidades, adaptando ao seu negócio.

Nessa característica o empreendedor age para expandir o negócio á novas áreas, ou produtos e serviços, eles faz as coisas antes do solicitado, ou antes, de forçado pelas circunstâncias.

2. **Persistência:** Quando o empreendedor enfrenta alguma dificuldade, obstáculo, ele é capaz de agir diante disto, mudando de estratégia com firmeza assumindo todas as suas responsabilidades diante de qualquer situação.

Ele faz um sacrifício pessoal ou também desenvolve um esforço extraordinário para concluir uma tarefa.

3. **Disposição para correr riscos calculados:** Essa característica é muito importante, pois no dia-a-dia de todos, os riscos são sempre inúmeros, e o empreendedor deve estar sempre preparado para essas situações de desafios e riscos.

O empreendedor avalia alternativas e calcula os riscos, agindo para reduzir os riscos ou controlar os resultados, ele coloca-se em situações de desafios ou riscos moderados.

4. Exigência de Qualidade e Eficiência: Qualidade é extremamente necessário em qualquer atividade dentro de uma organização. O empreendedor encontra maneiras melhores e eficazes de realizar essas atividades, com rapidez conseqüentemente alcançando eficiência, atingindo o padrão de excelência.

Ele desenvolve procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a um determinado tempo, ou que ele atenda a padrões de qualidade previamente combinados.

6. Comprometedor: O empreendedor compromete-se em fazer tudo a mais, sem que ninguém tenha solicitado a ele. Geralmente as pessoas comprometem-se em fazer somente aquilo que é de seu cargo, estritamente o necessário. Por exemplo, o comprometimento dentro de uma organização pode ser visto como o compromisso de uma pessoa em resolver o problema de outro, independente de sua responsabilidade.

Ele esforça-se para manter os clientes satisfeitos, colocando em primeiro lugar a boa vontade a longo prazo, a cima do lucro a curto prazo, ele colabora com os empregados, colocando-se no lugar deles.

7. Informado: Informação é tudo, para o empreendedor e para todos. O empreendedor busca obter o máximo de informações dos clientes, fornecedores, concorrentes, investiga procura e pesquisa como fornecer um produto ou serviço.

Ele Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.

8. **Estabelece Metas:** Estabelecer metas é o primeiro passo para um bom planejamento. O empreendedor define metas e objetivos claros e específicos.

Ele estabelece objetivos mensuráveis e de curto prazo, ainda, objetivos desafiantes que tem significado pessoal.

9. **Planejamento e Monitoramento:** Para o sucesso de um empreendimento o planejamento e monitoramento é um dos fatores mais importantes, mas também é um dos mais difíceis de realizar. Planeja-se dividindo tarefas de grandes portes em sub tarefas com prazos definidos. O empreendedor mantém registros e utiliza-os para a tomada de decisão.

Ele revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais.

10. **Feedback:** O Feedback é extremamente importante em qualquer tipo de relação entre pessoas. Além de “informar” uma pessoa sobre o seu desempenho, ele está maximizando o desempenho de uma pessoa dentro de um grupo, atingindo seus objetivos finais.

11. **Confiança e Independência:** O empreendedor expressa confiança em qualquer que seja a tarefa, podendo ser a mais difícil, ele supera desafios e mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição.

O empreendedor busca autonomia em relação a normas dos outros, mesmo se obter resultados desanimadores, ele mantém o seu ponto de vista.

12. Estabelece redes de contato: Uma grande característica do empreendedor é o modo como ele utiliza estratégias para alcançar seus objetivos, influenciando pessoas e agindo em um meio para desenvolver e manter relações comerciais.

Ter uma rede de contatos e expandi-la é extremamente importante, além de ser uma maneira muito organizada e simples, a oportunidade para levantar informações certamente irá aumentar. Ele age para desenvolver e manter relações comerciais.

13. Negociador: Ser um bom negociador é um fator essencial para um grande empreendedor, pois ele busca sempre a aceitação de idéias, propósitos ou também interesses, visando ao melhor resultado possível.

É importante também que as partes envolvidas estejam sempre conscientes de que todas foram ouvidas, que tiveram oportunidades de se expressar, argumentar e participar da negociação.

Para Fontenelle (2004, p. 86) apud Camargo (2005, p. 80), “A análise das características empreendedoras e sua classificação numérica por característica mais marcante é fundamental para que se possa estabelecer uma análise comparativa entre o perfil empreendedor e o desempenho”.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Delimitação do estudo

O Presente trabalho foi realizado no período de Janeiro a Março de 2012, com as empresas de pequeno porte do ramo de agropecuária e nutrição animal no município de Araguaina-Tocantins, com o objetivo de analisar as principais características comportamentais dos empreendedores destas empresas.

A escolha do tema deve basear-se em critérios de relevância (importância científica e contribuição para o enriquecimento das informações disponíveis), de exequibilidade (ou seja, acesso à bibliografia e disponibilidade de tempo) e de oportunidade (contemporaneidade da pesquisa), - além da adaptabilidade do autor, que já deve ter os conhecimentos prévios sobre o assunto e sobre a área de trabalho proposta (ANDRADE, 1997).

Deve-se levar em consideração a especialização profissional, e eleger um assunto para ser abordado em profundidade, o que está estreitamente relacionado à especificidade.

A pesquisa será realizada em cinco (05) empresas do ramo de produtos agropecuários e nutrição animal, no município de Araguaína – Tocantins. Utilizaremos de pesquisa bibliográfica para melhor entendimento do tema aqui mencionado.

A avaliação das Características Comportamentais Empreendedoras nas organizações será feita através de um questionário constituído de 55 (cinquenta e cinco) afirmações breves, com intenção de avaliar as CCEs.

Segundo (Bervian; Cervo, 2002) todo questionário deve ter natureza impessoal para assegurar uniformidade na avaliação de uma situação para outra. Possui a vantagem de os respondentes se sentirem mais confiantes, dado o anonimato, o que possibilita coletar informações e respostas mais reais (o que pode não acontecer na entrevista). Deve, ainda, ser limitado em sua extensão e finalidade.

Optou-se pela escolha do questionário de McClelland (1972) “em razão da experiência do autor sobre o assunto empreendedorismo e pela grande utilização deste instrumento de coleta de dados em estudos científicos já publicados”.

Camargo (2005, p. 77).

Conforme cita Camargo (2005, p. 88) “as características comportamentais mensuradas são as seguintes: busca de oportunidades e iniciativa; persistência; comprometimento; interpretação de qualidade e eficiência; correr riscos calculados; estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento sistemático; persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança (McCLELLAND, 1972).

3.2 Caracterização do estudo

Na realização deste estudo decidiu-se pela escolha à pesquisa do tipo quantitativa, haja vista que tal metodologia, apresenta-se como apropriada para mensurar tanto opiniões, preferências, atitudes, como também comportamentos (ZANELLA, 2006). Daí porque se optou pelo modelo quantitativo na elaboração deste estudo.

O instrumento de pesquisa utilizado consistiu de questionário estruturado, no qual foram investigados diversos indicadores, tais como características comportamentais, criatividade, iniciativa, motivação, etc..., enfim, variáveis reveladoras (ou não) de um perfil empreendedor a ser identificado na população estudada.

Ao concluir-se a etapa de aplicação dos questionários e a respectiva coleta de dados procedeu-se à análise para posterior apresentação.

A aplicação dos questionários envolveu um universo de empreendedores caracterizado pelo conjunto de empresas que desempenham o ramo de atividade atinentes ao objeto de pesquisa, a saber: empresas agropecuárias e de nutrição animal no município de Araguaína, estado do Tocantins.

3.3 Técnica de coleta de dados

Para a coleta de dados foram aplicados aos participantes do estudo, questionários (apêndice b) e entrevistas individuais (apêndice a). O questionário composto por perguntas fechadas, descritivas e comportamentais fora aplicado aos empreendedores de empresas agropecuárias e nutrição animal no município de Araguaina, Estado do Tocantins.

As entrevistas foram semi-estruturadas (seguindo um roteiro estipulado pelo entrevistador, sem obedecer rigidamente uma sequencia) e direcionadas aos administradores da organização: proprietários e/ou gerentes - pessoas ligadas à administração e com poder de decisão.

Com o objetivo de avaliar as características comportamentais empreendedoras, foi escolhido um questionário desenvolvido por McClelland (1972), conforme apendice B, constituído de 55 (cinquenta e cinco) afirmações breves, com intenção de avaliar as CCE's.

Conforme cita Camargo (2005, p. 88) “as características comportamentais mensuradas são as seguintes: busca de oportunidades e iniciativa; persistência; comprometimento; interpretação de qualidade e eficiência; correr riscos calculados; estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento sistemático; persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança (McCLELLAND, 1972).

Para Camargo (2005, p. 82), o modelo de questionário escolhido, de McClelland (1972), apresenta algumas vantagens e desvantagens em seu uso. Como vantagens enumeram-se as seguintes:

- Facilita a identificação do perfil do fundador e do sucessor;
- Identifica características de perfil empreendedor;
- Apresenta tabela de autocorreção;
- Apresenta tabela de mapas;
- Admite facilidade comparativa;
- Admite facilidade na identificação.

As desvantagens desse modelo de McClelland podem ser alinhavadas como sendo as seguintes:

- Utiliza um modelo dos Estados Unidos;
- Foi criado na década de 1970;
- É um questionário muito longo, com 55 perguntas.

Ainda, na pontuação da escala para cada afirmação é expressado o comportamento do entrevistado, fornecidas 5 (cinco) alternativas que permitem ao entrevistado descrever-se como é hoje. Considerando pontuação 1, quando for equivalente a “nunca” ter tal comportamento, até o número 5, que equivale “sempre” ter este comportamento.

3.4 População e amostra

A população alvo desta pesquisa consistiu de empreendedores do segmento de empresas agropecuárias e de nutrição animal do município de Araguaína-TO. De um universo de 10 empresas que compunham a população a ser estudada foram

selecionadas para a concretização da pesquisa pretendida um percentual de 50 % (cinquenta por cento), percentual este que entendemos ser altamente confiável aos fins e propósitos almejados neste projeto.

Corroborando esta afirmação Barbetta (1998), assim se manifesta: “ Quando se pesquisa um número reduzido de pessoas pode-se dar mais atenção aos casos individuais, evitando erros nas respostas”.

Tendo como parâmetro o contingente populacional a ser estudado, já anteriormente citado, bem como a definição amostral previamente definida para a pesquisa, passou-se ao trabalho de pesquisa propriamente dito.

Ainda sobre o estabelecimento da amostra, segue abaixo tabela utilizada por Tagliacarne (1978) para determinar a amplitude de tal procedimento.

Tabela 4: Amplitude de uma amostra

Universo	Amostra com as margens de erro					
	+ - 1%	+ - 2%	+ - 3%	+ - 4%	+ - 5%	+ - 10%
...					222	83
1.000				385	286	91
1.500			638	441	316	94
2.000			714	476	333	95
2.500		1.250	769	500	345	96
3.000		1.364	811	517	353	97
3.500		1.458	843	530	359	97
4.000		1.538	870	541	364	98
4.500		1.607	891	549	367	98
5.000		1.667	909	556	370	98
6.000		1.765	938	566	375	98
7.000		1.842	949	574	378	99
8.000		1.905	976	580	381	99
9.000		1.957	989	584	383	99
10.000	5.000	2.000	1.000	588	383	99
15.000	6.000	2.143	1.034	600	390	99
20.000	6.667	2.222	1.053	606	392	100
25.000	7.143	2.273	1.064	610	394	100
50.000	8.333	2.381	1.087	617	397	100
100.000	9.091	2.439	1.099	621	398	100
Infinito	10.000	2.500	1.111	625	400	100

Fonte: TAGLIACARNE, Guglielmo, 1978. (2.ed. São Paulo: Atlas).

Diante do exposto na tabela 4, é prudente mencionarmos que os dados amostrais acima descritos referem-se apenas a um *plus* por nós utilizado para melhor compreendermos a metodologia adotada neste trabalho.

3.5 Fatores condicionantes de mortalidade de empresas Tocantinenses

O elevado índice de fechamento de empresas tem sido uma das preocupações da sociedade tocantinenses, particularmente muito se comenta que um dos principais fatores que conduz ao fracasso dos negócios reside em erros gerenciais na condução do empreendimento. Não havendo, entretanto estudos profundos que identifiquem os tipos de equívocos cometidos pelos empreendedores na administração.

Dessa forma, torna-se primordial a obtenção de informações que identifiquem as características comportamentais dos empreendedores de empresas agropecuárias e nutrição animal no município de Araguaina, do Estado do Tocantins.

A Taxa de mortalidade empresarial apurada revela que 65% das empresas Tocantinenses encerraram as atividades com ate 02 (dois) anos de existências; 69,2% com ate 03 (três) anos; 73,8% com ate 04 (quatro) anos; e que 77,6% não sobrevivem alem dos 05 (cincos) anos.

Tabela 05: Taxa de mortalidade de empresas do Tocantins, das regiões e do Brasil.

Anos de constituídas	Tocantins	Regiões					Brasil
		Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro-Oeste	
Até os 02 anos	65,0	48,9	52,9	46,7	47,6	49,5	49,4
Até os 03 anos	69,2	56,7	60,1	53,4	51,6	55,1	56,4
Até os 04 anos	73,8	61,	58,9	62,7	53,3	53,9	59,9
Até os 05 anos	77,6	Sem referência					

Observa-se que a taxa de mortalidade no Tocantins é bastante elevada, essa constatação talvez possa ser explicada pela condição de ser uma unidade da federação recém criada, onde o principal empregador é o Estado, e que apresenta uma economia em fase de expansão, proporcionando uma variedade de oportunidade de negócios em todos os setores.

Tabela 06 - Fatores associados à sobrevivência ou extinção de empresas.

FATOR	NEGÓCIOS COM MAIOR RISCO DE EXTINÇÃO	NEGÓCIOS COM MAIORES CHANCES DE SOBREVIVÊNCIA
1. Experiência prévia	Empreendedor sem experiência no ramo	Empreendedor com experiência no ramo
2. Tempo de estudo antes de abrir a empresa	Período curto de estudo	Período maior de estudo
3. Planejamento antes da abertura da empresa	Falta de um planejamento prévio (ou falta de planejamento adequado)	Maior consciência sobre o negócio. Busca por informações sobre aspectos legais, fornecedores e qualificação da mão-de-obra.
4. Administração do negócio	Descuido com o fluxo de caixa, com o aperfeiçoamento do produto e com o cliente.	Administração eficiente do fluxo de caixa e aperfeiçoamento do produto às necessidades do cliente. O empresário ouve o cliente e investe em propaganda e divulgação.
5. Dedicção ao negócio	Parcial	Exclusiva
6. Uso de assessoria	Não utiliza assessoria externa	Utiliza assessoria externa
7. Disponibilidade de capital	Falta de capital (capital de giro e capital próprio)	Certa disponibilidade
8. Idade da empresa	Há maior risco no primeiro ano de atividade	Empreendimento mais maduro tem menor probabilidade de fechar
9. Porte da empresa	Estrutura excessivamente pequena	Estrutura maior

Fonte: Bedê e Azzoni (2001).

Nota. A ordem apresentada do fator é ocasional; não corresponde à hierarquia de importância ou outro critério.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram entrevistados 05 (cinco) empreendedores que atuam nas empresas com mais de 03 (três) anos de atividade no município de Araguaina - TO, as empresas que participaram da pesquisa podem ser caracterizadas como pequenas empresas, dadas as informações repassadas pelos administradores das mesmas, em conformidade com a tabela 01 (Classificação do porte da empresa).

Tabela 7 – CCE's empresa 1

Empresa 1	Busca de oportunidades e iniciativa	Exigência de qualidade e eficiência	Persistência	Independência e autoconfiança	Correr riscos calculados	Busca de informações	Estabelecimento de metas	Planejamento e monitoramento sistemáticos
Pontuação máxima	22	18	23	22	25	20	25	23

Fonte: pesquisa de campo

Tabela 8 – CCE's empresa 2

Empresa 2	Busca de oportunidades e iniciativa	Exigência de qualidade e eficiência	Persistência	Independência e autoconfiança	Correr riscos calculados	Busca de informações	Estabelecimento de metas	Planejamento e monitoramento sistemáticos
Pontuação máxima	23	22	25	22	23	18	24	21

Fonte: pesquisa de Campo

Tabela 9 – CCE's empresa 3

Empresa 3	Busca de oportunidades e iniciativa	Exigência de qualidade e eficiência	Persistência	Independência e autoconfiança	Correr riscos calculados	Busca de informações	Estabelecimento de metas	Planejamento e monitoramento sistemáticos
Pontuação máxima	20	16	22	24	18	12	15	21

Fonte: pesquisa de Campo

Tabela 10– CCE's empresa 4

Empresa 4	Busca de oportunidades e iniciativa	Exigência de qualidade e eficiência	Persistência	Independência e autoconfiança	Correr riscos calculados	Busca de informações	Estabelecimento de metas	Planejamento e monitoramento sistemáticos
Pontuação máxima	24	23	25	22	23	22	19	19

Fonte: pesquisa de

Tabela 11 – CCE's empresa 5

Empresa 5	Busca de oportunidades e iniciativa	Exigência de qualidade e eficiência	Persistência	Independência e autoconfiança	Correr riscos calculados	Busca de informações	Estabelecimento de metas	Planejamento e monitoramento sistemáticos
Pontuação máxima	22	20	20	18	22	17	23	16

Fonte: pesquisa de campo

Tabela 12 – Pontuação máxima e mínima das CCE's empresa 1, 2, 3,4 e 5

Empresa 1,2,3,4 e 5	Busca de oportunidades e iniciativa	Exigência de qualidade e eficiência	Persistência	Independência e autoconfiança	Correr riscos calculados	Busca de informações	Estabelecimento de metas	Planejamento e monitoramento sistemáticos
Pontuação máxima	24	23	25	24	25	22	25	23
Média McClelland	15	15	15	15	15	15	15	15
Pontuação mínima	20	16	20	18	18	12	15	16

Fonte: pesquisa de campo

Na tabela 12 tem-se uma comparação relativa à pontuação máxima e mínima da pesquisa juntamente com a pontuação média de McClelland.

- Verifica-se que as CCE's “**Busca de oportunidades e iniciativa**” teve 24 (vinte e quatro) como pontuação máxima e 20 (vinte) como pontuação mínima.

- As CCE's "**Exigência de qualidade e eficiência**" teve 23 (vinte e três) como pontuação máxima e 16 (dezesseis) como pontuação mínima.
- A CCE "**Persistência**" teve 25 (vinte e cinco) como pontuação máxima e 20 (vinte) como pontuação mínima.
- As CCE's "**Independência e autoconfiança**" teve 24 (vinte e quatro) como pontuação máxima e 18 (dezoito) como pontuação mínima.
- A CCE "**Correr riscos calculados**" teve 25 (vinte e cinco) como pontuação máxima e 18 (dezoito) como pontuação mínima.

A CCE "**Busca de informações**" teve 22 (vinte e dois) como pontuação máxima e 12(doze) como pontuação mínima.

- A CCE "**Estabelecimento de metas**" teve 25 (vinte e cinco) como pontuação máxima e 15 (quinze) como pontuação mínima.
- As CCEs' "**Planejamento e monitoramento sistemáticos**" tiveram 23 (vinte e três) como pontuação máxima e 16 (dezesseis) como pontuação mínima.

- Com relação às CCE's **Persistência, Correr riscos calculados e Estabelecimento de metas**. Apresenta uma pontuação máxima de 25 pontos, isto significa que essas CCE's são de fundamental importância para o alcance das metas e sobrevivência das empresas pesquisadas, e a CCE's **Independência e autoconfiança** com uma pontuação de 24 pontos no máximo.

- As CCE's que obtiveram mínima pontuação, destaca-se com uma pontuação mínima de 12 pontos as CCE's **Independência e autoconfiança** que ficaram abaixo da média de McClelland , com pontuação mínima de 15 pontos as CCE's **Estabelecimento de metas; Planejamento e monitoramento sistemáticos**, uma pontuação mínima de 16 pontos as CCE's **Planejamento; monitoramento**

sistemáticos; Exigência de qualidade e eficiência, uma pontuação mínima de 18 pontos, as CCE's **Independência; autoconfiança e Correr riscos calculados** e com uma pontuação mínima de 20 pontos as CCE's **Busca de oportunidades; iniciativa e Persistência**.

Segundo os dados da pesquisa, utilizando-se do questionário desenvolvido por David Laurence McClelland, as CCE's aderidas pelos empreendedores das empresas agropecuárias e nutrição animal no município de Araguaina, Estado do Tocantins. Houve um avanço com relação às características analisadas e a media de McClelland, A conclusão mostra que aqueles que apresentam maiores índices de características comportamentais empreendedoras, entre elas a característica de Persistência, Correr riscos calculados e Estabelecimento de metas são de extrema importância para a sobrevivência dos empreendimentos no mercado; já os que apresentam menores pontuação precisa ser melhoradas para conquista autoconfiança.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ação empreendedora, vigente no aspecto social desde que o ser humano começou a se organizar em grupos, expandiu-se em várias áreas do conhecimento humano. Contudo, este panorama de ascensão do empreendedorismo obrigou estudiosos de diversas áreas do saber a examinar o empreendedor moderno, em particular suas características, suas atividades, os efeitos da sua atuação na sociedade e na economia, bem como, analisa as práticas que dão suporte à gestão ou projetos das organizações que a conduz (FILION, 1999a; PINCHOT III, 1989; SOLOMON; WINSLOW, 1988).

No contexto atual há que considerarmos o crescente aumento do número de empreendedores formais, principalmente, na criação de empresas de micro e, numa proporção um pouco menor, de pequeno porte. É inegável a importância das micros e pequenas empresas para a geração de rendas, empregos, oportunidades e inovação no país (FILION, 1999a; 1999b; LONGENECKER et. al., 1997).

Diante desta realidade, e diante do trabalho desenvolvido, percebeu-se, por meio da análise dos dados coletados, que parte considerável dos empreendedores submetidos à aludida pesquisa não estão preparados para empreenderem e por tal postura veem suas empresas encerrarem as suas atividades e seus recursos serem desperdiçados, numa evidente manifestação de que ainda se encontram distantes do perfil do empreendedor de sucesso.

Através desta pesquisa foi possível demonstrar que o gestor que se preocupou em empreender atividades em pequenas empresas, no ramo de produtos agropecuários

e nutrição animal conseguiu sucesso empresarial graças, em grande proporção, às condições de empreendedorismo oferecidas pelo município em expansão econômica. Tais afirmativas encontram guarida no confronto das variáveis investigadas. Nesta ótica objetivou a referida pesquisa em elucidar tão importante questionamento.

Os dados obtidos por meio deste trabalho apontaram para a existência de uma série de fatores relacionados à gestão financeira, mercadológica, de produção, de pessoal e relações com atributos que caracterizam pontos críticos e de alta relevância ao comprometimento empresarial indispensável à compreensão das percepções que tão evidentemente alimentam o ciclo de vida do empreendedorismo local.

No ajuntamento dos dados e posterior análise dos indicadores pesquisados constatou-se que os empreendedores submetidos a esta pesquisa são detentores de modesta gama de conhecimentos e possuem pouca formação escolar. Certamente, este quadro tem sido um diferencial na busca e no alcance de maior especialização por parte dos atores submetidos a esta pesquisa.

Notório é, também, a escassez de programas governamentais e a oferta de subsídios ao melhoramento das técnicas empresariais aplicadas pelo segmento foco deste trabalho.

Diante do exposto, e considerando a alta complexidade e relevância do segmento estudado para a geração e produção de renda, sugere-se que haja um maior e contínuo envolvimento dos entes governamentais na promoção de políticas de

monitoramento e valorização do ramo de atividades agropecuárias, em especial, do setor de nutrição animal.

Outrossim, vale lembrar que, somente a parceria entre empreendedores e o Setor Público será capaz de produzir resultados sólidos e consistentes que possibilitem o aumento da competitividade regional e, por consequência, garantir longevidade às empresas do segmento estudado.

REFERÊNCIAS

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 2. ed. ver. Florianópolis: Editora da UFSC, 1998.

BRASIL. Lei geral da micro e pequena empresa: <<http://www.cnc.org.br/central-do-conhecimento>>. Acesso em: 28 de Setembro de 2011.

DE CAMARGO, Mario Sergio Gonçalves. **Fundador versus sucessor: estudo comparativo das características comportamentais empreendedoras dos empresários de empresas familiares do município de chapecó – SC**. Blumenau/SC, 2005.

DOLABELLA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FILION, Luis Jacques. **Empreendedores e Proprietários de Pequenos Negócios**. Revista USP – Revista da Administração, São Paulo, 1999.

LOPES, Rose Mary Almeida. **Como relacionar empreendedorismo e marketing e comunicação? Revista Gestão e Negócios** – Ano VI – Edição 30 – Abril/2011.

SILVEIRA, Ailton Carlos de. & GONÇALVES, Giovanni. **Empreendedorismo: a necessidade de se aprender a empreender**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org>>. Acesso em: 10 de junho de 2011.

MAROCCO, Manuella. **Estudo das características comportamentais empreendedoras dos empresários do comércio, homenageados no “troféu desbravador 2009”, segundo David McClelland**. Chapecó/SC, 2010.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Tocantins (SEBRAE/TO): **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas do Tocantins**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/uf/tocantins/sebrae>>. Acesso em: 28 de Setembro de 2011.

MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização & progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de Pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

Sites Consultados

Fonte de pesquisa: BNDS. Disponível em: www.bndes.gov.br/BNDS>. Acesso em: 15 de Dezembro de 2011.

Fonte de pesquisa: IBGE. Disponível em: www.ibge.gov.br/cidades>. Acesso em: 15 de Dezembro de 2011.

APENDICE A



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Prezado senhor (a):

O objetivo deste questionário é a formulação de Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração à distância e busca analisar as características do comportamento empreendedor de empresas agropecuárias e nutrição animal no município de Araguaina-Tocantins.

Estas informações terão apenas finalidade estatística e serão mantidas em total confidencialidade.

a) Características da empresa:

1. Classificação do porte da empresa.

() Microempresa (ME) () Empresas de Pequeno Porte (EPP)

2. Número de funcionários: _____

b) Características do entrevistado:

1. Sexo: () Feminino () Masculino

2. Idade: _____

3. Quantos anos de trabalho na empresa?

() Menos de 1 ano () Entre um e três anos () Mais de três anos

4. Formação escolar:

Ensino: () Nível Médio () Superior Incompleto () superior completo

outros: _____

5. Formação

acadêmica:em: _____

6. Especialização em: _____

7. Tempo de trabalho na empresa: _____

8. Cargo atual: _____

APENDICE B



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Prezado senhor (a):

O objetivo deste questionário é a formulação de Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração à distância e busca analisar as características do comportamento empreendedor de empresas agropecuárias e nutrição animal no município de Araguaina-Tocantins.

Estas informações terão apenas finalidade estatística e serão mantidas em total confidencialidade.

Leia cuidadosamente cada afirmação e decida qual descreve você de melhor forma (*considere como você é hoje, e não como gostaria de ser*). Seja honesto consigo mesmo. Lembre-se de que ninguém faz tudo corretamente, nem mesmo é desejável que se saiba fazer tudo.

1. Este questionário se constitui de 55 afirmações breves. Leia cuidadosamente cada afirmação e decida qual descreve você de melhor forma (*considere como você é hoje, e não como gostaria de ser*). Seja honesto consigo mesmo. Lembre-se de que ninguém faz tudo corretamente, nem mesmo é desejável que se saiba fazer tudo.

2. Selecione o número correspondente à afirmação que o descreve:

1 = nunca

2 = raras vezes

3 = algumas vezes

4 = usualmente

5 = sempre

3. Anote o número selecionado na linha à direita de cada afirmação. Eis aqui um exemplo:

Mantenho-me calmo em situações tensas 2.

A pessoa que respondeu nesse exemplo selecionou o número “2” acima para indicar que, a afirmação a descreve apenas em raras ocasiões.

4. Algumas afirmações podem ser similares, mas nenhuma é exatamente igual.

5. Favor designar uma classificação numérica para todas as afirmações.

6. Este questionário se constitui de diferentes etapas em seqüência; **leia atentamente as instruções.**

Questionário McClelland para o perfil empreendedor

1 = nunca / 2 = raras vezes / 3 = algumas vezes / 4 = usualmente / 5 = sempre

01	Esforço-me para realizar as coisas que devem ser feitas.	
02	Quando me deparo com um problema difícil, levo muito tempo para encontrar a solução.	
03	Termino meu trabalho a tempo.	
04	Aborreço-me quando as coisas não são feitas devidamente.	
05	Prefiro situações em que posso controlar ao máximo o resultado final.	
06	Gosto de pensar no futuro.	
07	Quando começo uma tarefa ou projeto novo, coletei todas as informações possíveis antes de dar prosseguimento a ele.	
08	Planejo um projeto grande dividindo-o em tarefas mais simples.	
09	Consigo que os outros me apoiem em minhas recomendações.	
10	Tenho confiança que posso estar bem sucedido em qualquer atividade que me proponha executar.	
11	Não importa com quem fale, sempre escuto atentamente.	
12	Faço as coisas que devem ser feitas sem que os outros tenham que me pedir.	
13	Insisto várias vezes para conseguir que as outras pessoas façam o que desejo.	
14	Sou fiel às promessas que faço.	
15	Meu rendimento no trabalho é melhor do que o das outras pessoas com quem trabalho	
16	Envolve-me com algo novo só depois de ter feito o possível para assegurar seu êxito.	
17	Acho uma perda de tempo me preocupar com o que farei da minha vida.	
18	Procuro conselhos das pessoas que são especialistas no ramo em que estou atuando.	
19	Considero cuidadosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de realizar uma tarefa.	
20	Não perco muito tempo pensando em como posso influenciar as outras pessoas.	
21	Mudo a maneira de pensar se os outros discordam energicamente dos meus pontos de vista.	

Questionário McClelland para o perfil empreendedor

1 = nunca / 2 = raras vezes / 3 = algumas vezes / 4 = usualmente / 5 = sempre

22	Aborreço-me quando não consigo o que quero.	
23	Gosto de desafios e novas oportunidades	
24	Quando algo se interpõe entre o que eu estou tentando fazer, persisto em minha tarefa.	
25	Se necessário não me importo de fazer o trabalho dos outros para cumprir um prazo de entrega.	
26	Aborreço-me quando perco tempo.	
27	Considero minhas possibilidades de êxito ou fracasso antes de começar atuar.	
28	Quanto mais específicas forem minhas expectativas em relação ao que quero obter na vida, maiores serão minhas possibilidades de êxito.	
29	Tomo decisões sem perder tempo buscando informações.	
30	Trato de levar em conta todos os problemas que podem se apresentar e antecipo o que eu faria caso sucedam.	
31	Conto com pessoas influentes para alcançar minhas metas.	
32	Quando estou executando algo difícil e desafiador, tenho confiança em seu sucesso.	
33	Tive fracassos no passado.	
34	Prefixo executar tarefas que domino perfeitamente e em que me sinto seguro.	
35	Quando me deparo com sérias dificuldades, rapidamente passo para outras atividades.	
36	Quando estou fazendo um trabalho para outra pessoa, me esforço de forma especial para que fique satisfeita com o trabalho.	
37	Nunca fico realmente satisfeito com a forma como são feitas as coisas; sempre considero que há uma maneira melhor de fazê-las.	
38	Executo tarefas arriscadas.	
39	Conto com um plano claro de vida.	
40	Quando executo um projeto para alguém, faço muitas perguntas para assegurar-me de que entendi o que quer.	
41	Enfrento os problemas na medida em que surgem, em vez de perder tempo, antecipando-os.	
42	Para alcançar minhas metas, procuro soluções que beneficiem todas as pessoas envolvidas em um problema.	
43	O trabalho que realizo é excelente.	
44	Em algumas ocasiões obtive vantagens de outras pessoas.	
45	Aventurei-me a fazer coisas novas e diferentes das que fiz no passado.	
46	Tenho diferentes maneiras de superar obstáculos que se apresentam para a obtenção de minhas metas.	
47	Minha família e vida pessoal são mais importantes para mim do que as datas de entregas de trabalho determinadas por mim mesmo.	
48	Encontro a maneira mais rápida de terminar os trabalhos, tanto em casa quanto no trabalho.	
49	Faço coisas que as outras pessoas consideram arriscadas.	
50	Preocupo-me tanto em alcançar minhas metas semanais quanto minhas metas anuais.	
51	Conto com várias fontes de informação ao procurar ajuda para a execução de tarefas e projetos.	
52	Se determinado método para enfrentar um problema não der certo, recorro a outro.	

Questionário McClelland para o perfil empreendedor

1 = nunca / 2 = raras vezes / 3 = algumas vezes / 4 = usualmente / 5 = sempre

53	Posso conseguir que pessoas com firmes convicções e opiniões mudem seu modo de pensar.	
54	Mantenho-me firme em minhas decisões, mesmo quando as outras pessoas se opõem energicamente.	
55	Quando desconheço algo, não hesito em admiti-lo.	

Os tópicos que serão apresentados influenciam na formação de profissionais em cursos de Administração e aos administradores (gestores) uma forma de construir um maior entendimento das CCE's (Características Comportamentais Empreendedoras) para alcançar os objetivos de sua empresa e de si próprios.